

## Krok do sukcesu – zarządzanie procesami w projekcie Unii Europejskiej

### Wstęp

Osiągnięcie sukcesów przez współczesne organizacje może być wynikiem stosowania różnorodnych narzędzi zarządzania. Funkcjonowanie na zmiennym i dynamicznym rynku, w obliczu ciągłej walki konkurencyjnej wymaga od każdej organizacji ciągłego doskonalenia procesu zarządzania zarówno w obszarze technologicznym jak i organizacyjno-decyzyjnym. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności rodzi niebezpieczeństwo nietrafnych decyzji oraz narażenia organizacji na poważne kłopoty co do dalszego funkcjonowania. Dlatego coraz ważniejszy staje się problem trafności decyzyjnej w każdym cyklu procesu zarządzania. Celem podstawowym niniejszego artykułu jest przedstawienie związków przyczynowo-skutkowych w procesowym zarządzaniu projektami, a szczególnie etapowanie procesu zarządzania. Należy dodać, że podejście procesowe do zarządzania jest znane od dawna lecz popularyzacja jego nastąpiła w latach dziewięćdziesiątych XX wieku wraz ze wzrostem zainteresowania teorią reengineeringu biznesowego<sup>1</sup>.

### 1. Wprowadzenie do zarządzania

Przyjmując jako definicję przewodnią zarządzania, tę sformułowaną przez R.W.Griffina<sup>2</sup>, który stwierdza, że „zarządzanie jest to zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”, dla celów niniejszego artykułu proces zarządzania zostanie określony jako *koordynowanie działań, które przy wykorzystaniu dostępnych zasobów prowadzi organizację do osiągnięcia przyjętego celu*. Działania, o których mowa w procesie zarządzania to: **planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie (motywowanie) i kontrolowanie**, natomiast zasoby, którymi dysponuje organizacja to zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne. W dalszej części artykułu zostanie przedstawiony procesowy charakter zarządzania na przykładzie projektu współfinansowanego środkami Unii Europejskiej. Uwaga autora została skierowana na istotę i znaczenie procesów zachodzących na etapie planowania i organizowania definiowanego zarządzania. Samo zarządzanie można ująć jako proces ogólny, na który składa się szereg czynności mających charakter elementarnych podprocesów. Procesy zachodzące w organizacjach można ująć w bardziej ogólny sposób i wyróżnić<sup>3</sup>: procesy zarządcze, procesy zarządzania zasobami ludzkimi, procesy produkcyjne oraz procesy pomiarów, analiz i doskonalenia. Sztuka zarządzania opiera się o umiejętność odpowiedniego skoordynowania poszczególnych działań z dostępnymi zasobami. Tak ujęty proces zarządzania jest zgodny z definicją procesu nadaną normą jakości<sup>4</sup>, w której stwierdza się, że proces jest to zestaw wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy czyli wyniki. Podobnie proces ujmują J.Penc, który stwierdza, że proces jest przebiegiem stadiów; ciągiem przemian doprowadzającym do nowego stanu rzeczy, niezależnie od wartościowania<sup>5</sup>. Dla celów większego zobrazowania podjętej problematyki posłużono się przykładem praktycznym czyli realizowanym projektem pt. „Krok do sukcesu – zwiększenie potencjału dydaktycznego uczelni”, który jest na etapie zakończenia swojego dwuletniego funkcjonowania. Projekt „Krok do sukcesu ...” przeszedł ciężką drogę cyklu projektu: od fazy pomysłu, poprzez fazę planowania (pre-openingu) i wdrażania, a na fazie realizacji i zamknięcia projektu skończywszy. Biorąc pod uwagę zdefiniowany wcześniej proces zarządzania, można zauważyć jego niepełny charakter odnośnie realizowanego projektu. Element systemu kontroli nie jest pełny ponieważ nie uwzględnia jego końcowego efektu. Jednakże system kontroli projektu i jego ewaluacja był prowadzony przez cały okres realizacji, a jego efekty są dostrzegalne w każdej fazie cyklu projektu. Podejście takie jest zgodne z koncepcją ciągłego doskonalenia organizacji. Istota takiego podejścia została zdefiniowana w normach ISO 9000-2006<sup>6</sup>, w której zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji. Elementem wspomagającym proces doskonalenia organizacji jest stosowanie metodologii tzw. koła Deminga - PDCA (ang. plan, do, check, act). Model PDCA w polskim

<sup>1</sup> Business Process Reengineering - to koncepcja biznesowa polegająca na wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach biznesowych. Celem zmian jest osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji oraz redukcja kosztów [http://pl.wikipedia.org/wiki/Reengineering, [11.08.2010].

<sup>2</sup> R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2005, s. 5

<sup>3</sup> Zob. M.Hofman, Model systemu zarządzania procesami, W: Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa, red. E.Skrzypek, wyd. UMCS, Lublin 2008, s. 13, cyt. za A.Kleniewski, Podejście procesowe, Problemy jakości, nr 6/2006

<sup>4</sup> Zob. B.Kromer, Podejście procesowe w systemie zarządzania jakością, W: Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa, red. E.Skrzypek, wyd. UMCS, Lublin 2008, s. 32, cyt. za A.Hamrol, W.Mantura, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 118

<sup>5</sup> J.Penc, Leksykon biznesu, wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 339

<sup>6</sup> PN EN-ISO 9000-2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.

tłumaczeniu oznacza: *planuj, wykonaj, sprawdź, działaj*. Zarówno w modelu PDCA jak i w projekcie „Krok do sukcesu ...” element „sprawdź” odgrywa najważniejszą rolę. Stanowi on kluczowy element doskonalenia organizacji oraz efektywnej i skutecznej realizacji projektu.

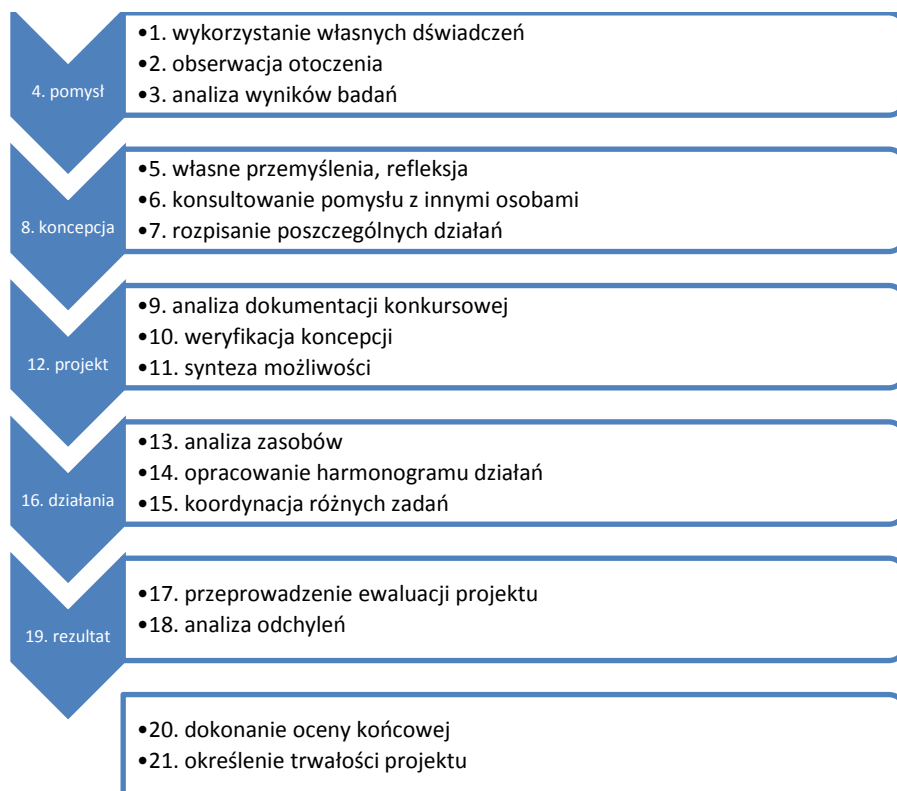
## 2. Procesowe zarządzanie projektem

Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu projektem współfinansowanym środkami Unii Europejskiej jest koniecznością, w przypadku realizacji różnorodnych działań w ramach jednego projektu. Taką zróżnicowaną strukturę posiada projekt „Krok do sukcesu ...”. Ilość działań oraz ich autonomia w ramach omawianego projektu może stwarzać zagrożenie jego nieefektywnej realizacji. Stąd też podjęcie pomysłu opracowania koncepcji realizacji różnorodnych zadań w ramach jednego projektu zostało poprzedzone ustaleniem pewnych priorytetów realizacji oraz stworzeniem logiki połączenia w układ skoordynowany, z pozoru niezależnych zadań. W ramach realizowanego projektu przyjęto założenie, że zarządzanie projektem będzie realizowane zgodnie z metodyką Project Management, czyli następującymi po sobie fazami rozwoju projektu: *inicjacja projektu, planowanie, realizacja, monitorowanie i zamknięcie*. Każdy z tych etapów był poddany procesowi doskonalenia, a kolejne etapy zarządzania projektem były wynikiem ewaluacji i oceny zasadności i zgodności realizacji każdego etapu z przyjętymi kryteriami wyboru odpowiedniego wariantu decyzyjnego.

Podjmując się próby połączenia wiedzy z zakresu zarządzania (działania, zasoby, cele) ze znaną techniką zarządzania projektami (Project Management) przy wykorzystaniu modelu doskonalenia organizacji (według cyklu Deminga) opracowano model procesowego zarządzania projektem „Krok do sukcesu – zwiększenie potencjału dydaktycznego uczelni”.

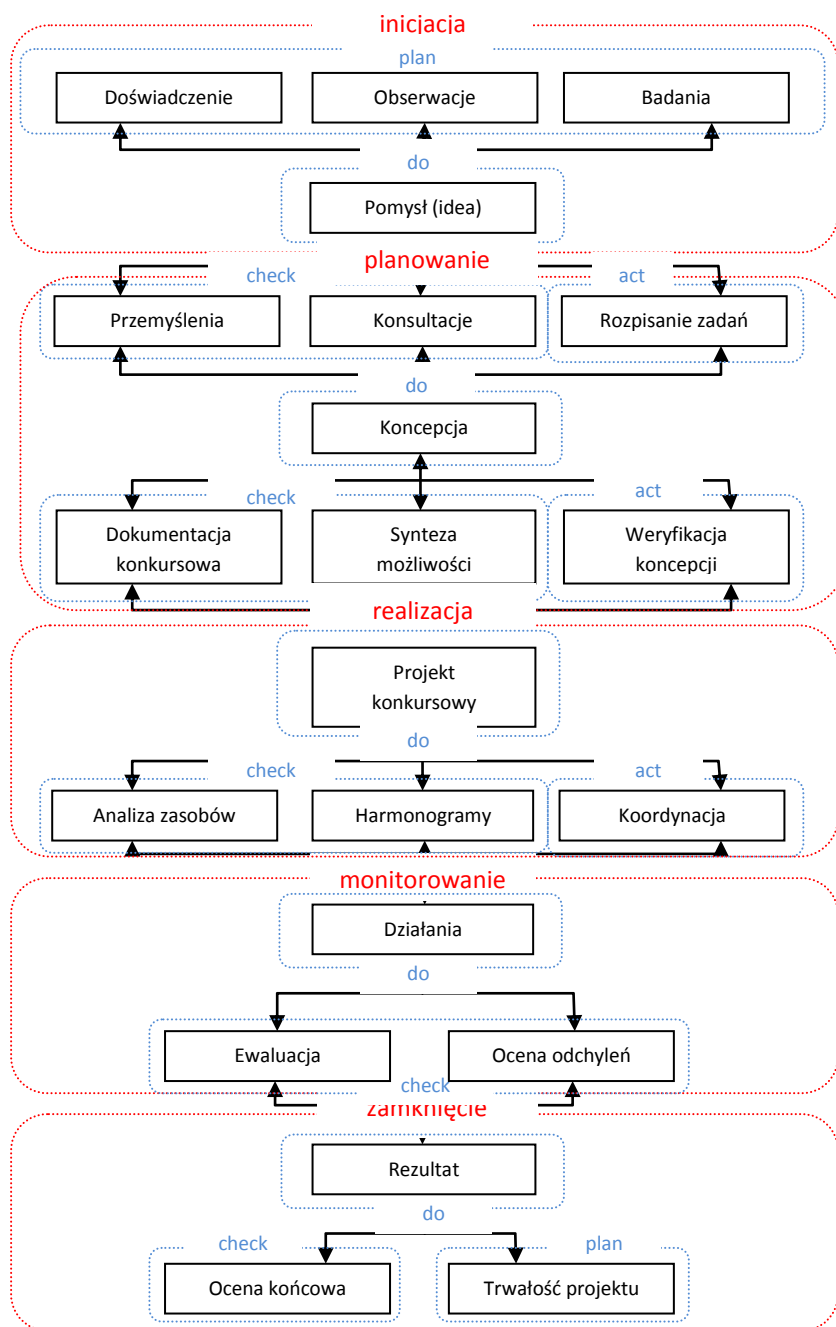
Ogólny model przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Grupowanie działań w ramach projektu „Krok do sukcesu...”



Źródło: opracowanie własne

Schemat 2. Układ działań według etapów modelu zarządzania Project Management



Źródło: opracowanie własne

Prezentacja tego modelu została oparta o doświadczenia autora oraz zebrany materiał ewaluacyjny w całym cyklu trwania projektu. Przyjmując analogię do gry w pokera i to co jest sukcesem w tej grze, zestaw działań w ramach projektu sprowadzono do 21 („oczko”). Wszystkie działania tworzą proces ogólny, jednakże, jak da się zauważyć, można wyróżnić pewne etapy cząstkowe.

W przedstawianym modelu procesowego zarządzania projektem poszczególne działania tworzą konfigurację odpowiadającą etapom zarówno klasycznego zarządzania, jak i Project Management oraz modelu PDCA (schemat 2.).

Należy zaznaczyć, że element doskonalenia organizacji opisywany za pomocą koła Deminga (planuj, wykonaj, sprawdź, działaj) jest aktywny na wszystkich etapach procesu zarządzania (planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie). Również poszczególne etapy fazy rozwoju projektu wg metody Project Management (inicjacja, planowanie, realizacja, monitoring, zamknięcie) przenikają się z etapami procesu zarządzania oraz są doskonalone zgodnie z modelem PDCA.

Przedstawiony schemat w sposób uproszczony przedstawia model procesowego zarządzania projektem Unii Europejskiej. Najważniejszym elementem modelu jest układ procesowy poszczególnych działań. W dalszej części artykułu zostanie omówiony pierwszy etap, który dotyczy podjętych działań od momentu inicjacji (pomysłu) do momentu złożenia kompletnego wniosku. Etap realizacji i zakończenia nie będzie poddany głębszemu omówieniu.

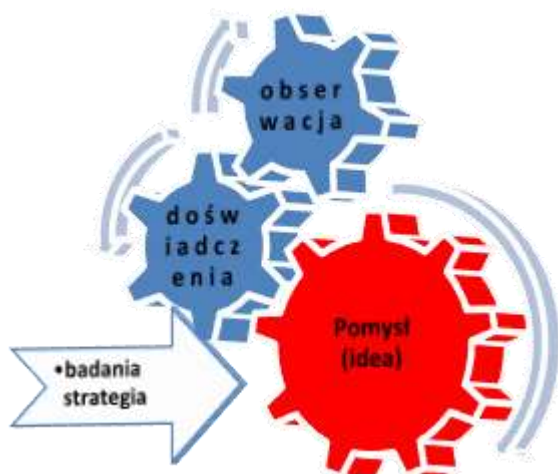
### 3. Podejście procesowe na etapie przygotowania projektu

Zgodnie z przyjętą na wstępie definicją procesu, według której odpowiednia konfiguracja zasobów i działań przekształca stan wejściowy w wyjściowy, w przedmiotowym projekcie można takie etapy wyróżnić. W pierwszym etapie, który jest zakończony wymyśleniem idei na realizację pewnego przedsięwzięcia, autor projektu korzystał głównie z zasobów informacyjnych. To właśnie własne doświadczenia (m.in. uczestnictwo w innych projektach, rozliczenie projektów) oraz obserwacja otoczenia (głównie akademickiego pod kątem potrzeb zarówno studentów jak i uczelni) jak koło zamachowe zaowocowało pomysłem na realizację przedsięwzięcia edukacyjnego (rys. 1).

Dodatkowo autor posiłkował się badaniami własnymi i uczelnianymi na temat oceny studentów w zakresie niezbędnego wsparcia studentów oraz badań dotyczących kierunków rozwoju uczelni. Należy dodać, że ważnym dokumentem, który wyznaczył kierunek myślenia, była strategia rozwoju uczelni.

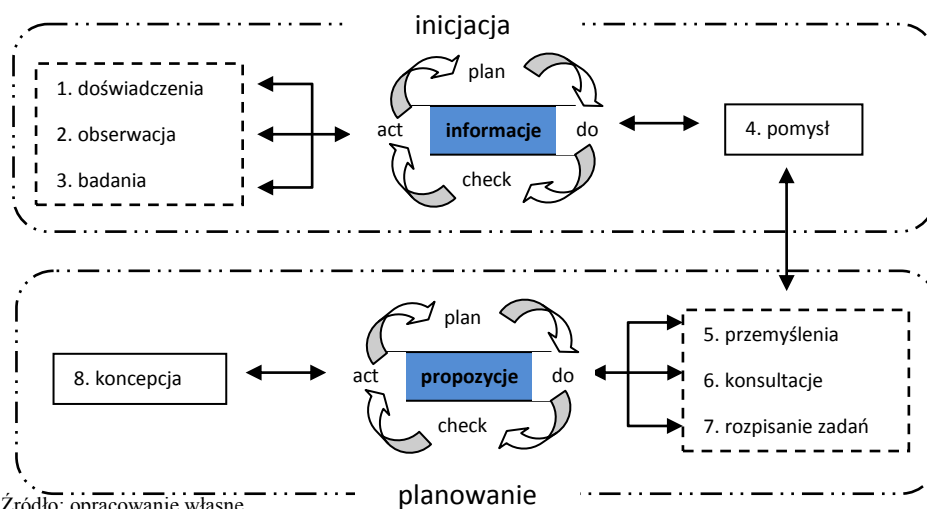
Na podstawie zebranych informacji powstał pomysł napisania projektu odpowiadającego na oczekiwania otoczenia akademickiego. Początkowo, wśród gąszczy informacji pojawiło się kilka pomysłów, które zostały poddane weryfikacji. Dzięki szerokim konsultacjom z innymi pracownikami akademickimi, władzami uczelni, ale również ze studentami pierwsze myśli uległy przekształceniu w realną koncepcję (rys. 2).

Rysunek 1. Koło zamachowe pomysłu na projekt



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2. Fazy inicjacji i planowania projektu „Krok do sukcesu ...”

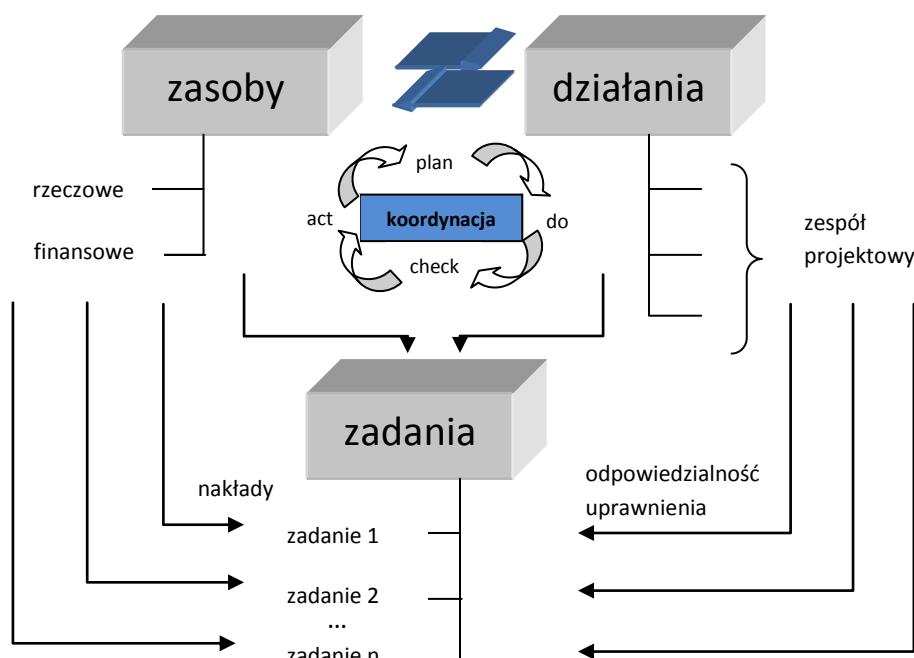


Źródło: opracowanie własne

Podejście takie jest zgodne z metodyką zarządzania procesowego<sup>7</sup>, w której można wyróżnić 4 etapy:  
 etap 1 – identyfikacja  
 etap 2 – wyznaczanie celów organizacji  
 etap 3 – projektowanie procesów  
 etap 4 – zarządzanie procesem.

Pierwsze próby rozpisywania zadań w ramach koncepcji przybierały zbyt rozbudowany charakter. Należało skoncentrować się na logicznie powiązanych zadaniach, których realizacja byłaby spójna z oczekiwaniami całego środowiska akademickiego oraz realnymi możliwościami uczelni. Bardzo pomocnym w urealnieniu zamierzeń był ogłoszony konkurs Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach podziałania 4.1.1 „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni”. Dzięki możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, opracowana koncepcja miała szansę faktycznej realizacji. Jednakże konkursy na pozyskanie środków z Unii Europejskiej rządzą się własnymi prawami. Dokumentacja konkursowa określa przedmiot konkursu oraz szczegółowe wymagania konkursowe. Dokładna analiza dokumentacji konkursowej zweryfikowała opracowaną wcześniej koncepcję. Należy zaznaczyć, że na tym etapie opracowania projektu było zaangażowanych kilka osób m.in. doradcy zawodowi, specjaliści ds. edukacji, dydaktycy oraz praktycy-przedsiębiorcy.

Rysunek 3. Koordynacji zadań w ramach procesowego zarządzania projektem



Źródło: opracowanie własne

Procedura weryfikacji koncepcji (etap organizowania i koordynowania działań) obejmowała następujące elementy (rys. 3.):

- rozpisanie zadań,
- łączenia ich w logiczne całości,
- oszacowania zasobów rzeczowych i finansowych
- przydzielenie uprawnień i odpowiedzialności dla poszczególnych osób opracowujących projekt.

Ponieważ okres na złożenie kompletnego wniosku, wyznaczony danym konkursem, był odpowiednio długi (od 29 stycznia do 18 kwietnia), był czas na dokładną analizę wszystkich wymagań konkursowych oraz syntezę możliwości realizacji planowanego przedsięwzięcia. Na tym etapie pojawiły się elementy doskonalenia zgodnie z wspomnianym cyklem PDCA. Poszczególne czynności w ramach opracowania pełnej dokumentacji konkursowej były poddawane konsultacjom, a ich weryfikacja następowała natychmiastowo. Schemat projektu przedstawia rys. 4.

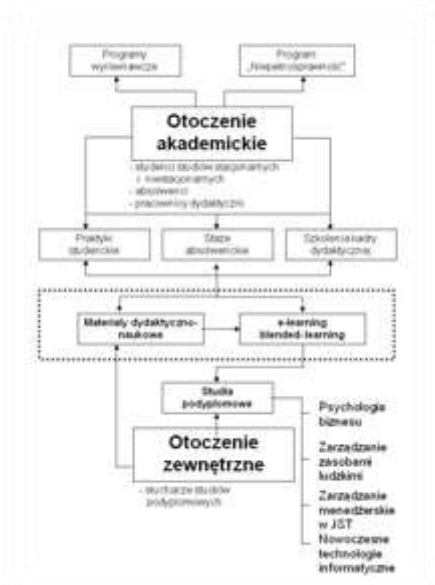
Rysunek 4. Schemat projektu – ewolucja z koncepcji do wersji ostatecznej

<sup>7</sup> Zob. T.Kafel, Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi, Zeszyty Naukowe nr 713 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 11

## Wersja koncepcji



## Wersja ostateczna



Źródło: opracowanie własne

Poszczególne osoby (zespół projektowy) zaangażowane do opracowania całościowego projektu, korzystały z wielu różnych źródeł informacji. Należy również dodać, że uczestnictwo w szkoleniach, a w związku z tym uporządkowany i aktualny zasób wiedzy stał się nieoceniony w fazie końcowej przygotowania projektu. Samo zakończenie prac nad opracowaniem wniosku na konkurs zostało poddane ocenie zgodniej ze znaną metodą Poka Yoke, która opisuje system zapobiegania defektom wynikającym z pomyłek<sup>8</sup>. Jedną z najważniejszych kwestii składania wniosków na konkursy jest spełnienie wymogów formalnych wniosku. To głównie pomyłki ludzkie, niedopełnienie wszystkich obowiązków, brak niezbędnych załączników i inne zaniedbania powodują, że duża część wniosków odpada już podczas oceny formalnej. Trudność opracowania samego projektu jest tak duża, że nie można dopuścić do sytuacji, w której wniosek odpada ze względów formalnych bez jego oceny merytorycznej, która sama w sobie niesie element doskonalenia. Można jednak postawić tezę, że ocena merytoryczna wniosku jest subiektywną oceną poszczególnych ekspertów zaangażowanych w tej procedurze. Taką tezę potwierdza przedmiotowy wniosek tj. „Krok do sukcesu – zwiększenie potencjału dydaktycznego uczelni”, który otrzymał dwie diametralnie różne oceny ekspertów (62,5 pkt i 89,5 pkt. na 100 pkt możliwych). Dysproporcja w ocenach była tak duża, że wniosek mógł się zakwalifikować do ponownej oceny, przez trzeciego niezależnego eksperta. Dzięki szybkiej reakcji autorów projektu i złożeniu wyczerpującego, merytorycznego protestu wniosek ten został poddany dodatkowej ocenie. Wyniki oceny były bardzo pozytywne. Według nadanej oceny przez trzeciego eksperta łączna ocena wniosku usytuowała wniosek na 9 miejscu (na 65 wniosków zakwalifikowanych do wsparcia finansowego). Jest to potwierdzenie wysokiej jakości opracowanego projektu oraz wycucia intencji organizatorów konkursu, co do celów jakie mają być zrealizowane w ramach konkursu.

## Podsumowanie

Jak można zauważyć wersja ostateczna projektu stanowi uporządkowany i logicznie z sobą powiązany zestaw różnych działań, które realizują założenia konkursu, ale również wychodzą naprzeciw oczekiwaniom środowiska akademickiego (studentów, kadry dydaktycznej, władz uczelni).

Przedstawiony układ procesowy zarządzania projektem współfinansowanym z środków Unii Europejskiej (w fazie wstępnej) pokazuje pewien układ działań i czynności, które mają swoje silne związki przyczynowo-skutkowe. Bez determinacji autora projektu, jego doświadczenia i chęci realizacji omawianego przedsięwzięcia, nie byłby możliwy do realizacji powyższy projekt. Wszystkie czynności wykonane na etapie przygotowania kompletnego wniosku mają swoją przyczynowość w działaniach poprzedzających. Znajomość procedur konkursowych, mechanizmów współpracy w grupie, zdolność do delegowania uprawnień są to tylko wybrane elementy składające się na sprawny system zarządzania. Zgodnie z zasadami zarządzania projektami etap inicjacji (czyli rozpoznania) jest niezwykle ważnym etapem poprzedzającym planowanie. Planowanie i

<sup>8</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke> [9.08.2010 r.]

podejmowanie decyzji ma kluczowe znaczenie w momencie gdy pomysł przekształca się w realną koncepcję. Czynności samodoskonalenia i autokorekty pewnych schematów myślenia, wsparte rzeczowymi argumentami i poparte wynikami badań tworzą podłoże do opracowania ciekawych przedsięwzięć, które z pewnością zwiększają potencjał dydaktyczny naszej uczelni.

**dr Jarosław Hermaszewski** – nauczyciel akademicki Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Głogowie

### **Źródła literatury**

1. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2005
2. Hofman M., Model systemu zarządzania procesami, W: Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa, red. E.Skrzypek, wyd. UMCS, Lublin 2008
3. Kafel T., Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi, Zeszyty Naukowe nr 713 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
4. Kromer B., Podejście procesowe w systemie zarządzania jakością, W: Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa, red. E.Skrzypek, wyd. UMCS, Lublin 2008
5. Penc J., Leksykon biznesu, wyd. Placet, Warszawa 1997
6. PN EN-ISO 9000-2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
7. [www.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke](http://www.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke)
8. [www.wikipedia.org/wiki/Reengineering](http://www.wikipedia.org/wiki/Reengineering)